

« HIGH RISE - BIG CHALLENGE »

Erfolgreiche Termin- und Kapazitätsplanung beim Auftragsfertiger EBI Works (Schindler Aufzüge AG)

Firmenseminar der Erfa-Gruppe PIM am 14. Juni 2007 in Ebikon

Im Rahmen des Seminars mit dem Titel „High Rise – Big Challenge“ lernten die Teilnehmer das Supply Chain Management der Schindler Aufzüge AG und dabei insbesondere das Spannungsfeld zwischen Termin- und Kapazitätsplanung bei der Abwicklung von Grossprojekten kennen. In drei Vorträgen wurden den interessierten Teilnehmern dazu fachliche Themen prägnant und praxisnah präsentiert, sowie in einem Betriebsrundgang Einblicke in die Produktionsprozesse bei EBI Works gewährt. Vielfältige Gelegenheiten zu Diskussionen und zum Austausch von Erfahrungen wurden dabei von den Anwesenden genutzt.

Einleitung

Das zurzeit höchste Bauwerk der Welt ragt 509 Meter in den taiwanesischen Himmel über der Hauptstadt Taipeh. Auch die Megatower in Shanghai und Hongkong sind Ausdruck für den gegenwärtigen Aufschwung und das Wachstum in den asiatischen Regionen. Meist ist die Schindler Aufzüge AG bei derartigen Grossprojekten als zuverlässiger und erfahrener Partner beteiligt. Komplette Liftsysteme müssen dabei teilweise auf die Stunde genau an den jeweiligen Grossbaustellen zur Endmontage verfügbar sein. Diese Herausforderung stellt enorme Ansprüche an die logistische Lieferkette und rückt das reibungslose Funktionieren der Supply Chain in den Mittelpunkt.

EBI Works nimmt innerhalb des Schindler Produktionsverbundes einen Sonderstatus ein. Das Werk im Mutterhaus ist aufgrund seiner technischen Kompetenzen und den modernsten Produktionseinrichtungen für anspruchsvolle Fertigungsaufgaben gerüstet. EBI Works produziert komplette Liftsysteme für den Weltmarkt und fokussiert dabei auf den so genannten Mid- und Highrise Bereich, welcher durch eine Fahrgeschwindigkeit von mehr als 2,5 m/s definiert ist. Dabei handelt es sich überwiegend um kundenspezifische Kommissionslösungen, welche höchste Ansprüche hinsichtlich Qualität, Design und Einhaltung lokaler Normen erfüllen müssen. Trotz hoher Komplexität der Produkte erwarten die Kunden kurze Lieferzeiten und eine attraktive Preisgestaltung. Die Absatzplanung erfolgt durch regelmässige Abstimmungen mit den Kunden über einen Zukunftshorizont von 6-9 Monaten. Dennoch kommt es beispielsweise durch Bauverzögerungen zu unerwarteten Bedarfsschwankungen seitens der Kunden. In der Konsequenz ist die Produktion von EBI Works den Nachfrageschwankungen nahezu uneingeschränkt ausgesetzt. Bei Nachfragerückgängen kommt es zu einer Unterauslastung der Produktionskapazitäten, wodurch Kosten verursacht werden. Bei unerwarteten Grossprojekten reichen die Kapazitäten nicht aus, um die zugesagte Lieferzeit im Normalbetrieb einhalten zu können.

Eintreffen und Begrüssung der Gäste

50 Personen reisten am 14. Juni 2007 zum Firmenseminar der Erfa-Gruppe PIM nach Ebikon in die Konzernzentrale der Schindler AG, um Erfahrungen aus dem Spannungsfeld zwischen Termineinhaltung und Kapazitätsauslastung bei EBI Works sammeln zu können. Das Seminar begann mit einem gemütlichen Stehlunch, der zum gegenseitigen Kennenlernen und zu einem

ersten Austausch unter den Teilnehmern einlud. Zu Beginn der Veranstaltung begrüßte Herr Wild die Gäste im Namen des Vorstands der Erfa-Gruppe PIM. Nach den einleitenden Worten von Herrn Wild stellte Herr Jürgen Kästle, Managing Director bei EBI Works, den Schindler Konzern vor. Die Firma Schindler wurde bereits im Jahr 1874 in Luzern gegründet. Während die 80er Jahre durch eine Fokussierung auf das Kerngeschäft in den Bereichen Aufzüge und Fahrtruppen gekennzeichnet war, erfolgten in den 90er Jahren mehrere Akquisitionen. Das jetzige Jahrzehnt ist durch die Konzentration auf neue innovative Produkte geprägt. Die Erfolge dieser Bestrebungen zeigen sich denn auch eindrücklich an der Umsatzentwicklung oder der Marktkapitalisierung der Schindler-Gruppe, welche heute weltweit rund 44'000 Mitarbeiter beschäftigt.



Turnaround EBI Works von Jürgen Kästle

Der erste fachliche Vortrag des Firmenseminars zum Thema „Turnaround EBI Works – Wie kann der Produktionsstandort Schweiz im internationalen Konkurrenzdruck bestehen?“ wurde von Herrn Kästle gehalten. Das Team um Herrn Kästle hatte vor ca. 5 Jahren begonnen, EBI Works umzustrukturieren, um den Anforderungen eines globalen Marktes gerecht zu werden. In seinen Ausführungen stellte er drei Schwerpunkte fest, die bei jeder Unternehmensumstrukturierung zu beachten seien: Kundenorientierung, Beschränkung des Produktportfolios auf profitable Produkte und Beobachtung der Konkurrenz. Nur so könne das Hauptziel einer Unternehmung, die Profitabilität, erreicht werden (Literaturempfehlung: „Das Ziel. Ein Roman über Prozessoptimierung“ von Eliyahu M. Goldratt).

Die ursprünglichen Hauptprobleme des Produktionsstandortes in Ebikon vor der Umstrukturierung waren insbesondere die mangelnde Qualität und Liefertreue gewesen. Eingebettet in ein gesamtheitliches Vorgehen, welches bildhaft durch ein Puzzle symbolisiert wurde, stellte Herr



Kästle einzelne Massnahmen detailliert und praxisnah vor. Ausgehend von einem Verhaltenskodex (Code of conduct) und Verhaltensregeln, die von allen Mitarbeitern einfach eingesehen und gelebt werden können, sprach er unter anderem die Zuverlässigkeit des Maschinenparks, die Einführung eines 3-Schicht-Betriebs und die Layoutumstellungen an. Darüber hinaus ging es um die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Massnahmen bezüglich verbesserter Sauberkeit und Ordnung am Arbeitsplatz. Mitarbeiterumfragen, die alle zwei Jahre durchgeführt werden, seien dabei ein probates Mittel, um die Zufriedenheit feststellen zu können. Interessant sei dabei auch die Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmensprofitabilität, die bei sehr erfolgreichen Unternehmen wie z. B. Porsche zu erkennen sei und auch bei EBI Works belegt werden kann. Im Rahmen einer Qualitätsoffensive wurden

auch verstärkt Ideen von Mitarbeitern zur Produktivitätsverbesserung umgesetzt. Der Anreiz, solche Vorschläge einzubringen, werde dabei nicht durch monetäre Vorteile erreicht, sondern dadurch erbracht, dass die Mitarbeiter nach Umsetzung von vorgeschlagenen Ideen Genugtuung verspüren, die wiederum in erhöhter Motivation resultiert.

Heute seien die wichtigsten Umstrukturierungsmassnahmen abgeschlossen. Trotzdem bedürfe es stetiger Verbesserungen, damit die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gewährleistet bleibt. Anhand der Gegenüberstellung von Kennzahlen aus der Zeit vor der Umstrukturierung und heute, wie beispielsweise zu Umsatz, Profitabilität, Mitarbeiterzahl, Lagerumschlagshäufigkeit, Lagerbestand, Liefertreue und Qualität, wurden eindrucksvoll die Fortschritte aufgezeigt. Heute liegen die Stärken von EBI Works insbesondere im



Bereich Engineering, Supplier Management, Montage und Qualitätsprüfung. Damit einhergehend wurde die Fertigungstiefe durch Outsourcingprojekte drastisch gesenkt, so dass heute viele Wertschöpfungsprozesse bei Lieferanten in Südwesteuropa und verstärkt Osteuropa sowie zukünftig wohl auch in der Türkei stattfinden würden.

Top Range Division – Logistics Worldwide von Steven Bauhofer

Im zweiten Fachvortrag „Top Range Division – Logistics Worldwide“ stellte Herr Steven Bauhofer, Head of Sales & Customer Service, die Inbound- und Outbound-Logistik von EBI Works vor. Die Logistik des Produktbereichs der Top Range Aufzüge, die bei EBI Works hergestellt werden, hat andere Herausforderungen als die Logistik bei Standardaufzügen. Letztere werden jeweils auf den verschiedenen Kontinenten hergestellt und vertrieben, wobei auch die Lieferanten weitestgehend auf den jeweiligen Kontinenten angesiedelt sind (continental sourcing). Im Gegensatz dazu erfordert die Top Range Division ein globales Logistikkonzept. Besondere Rahmenbedingungen dabei sind die eingeschränkte zeitliche Flexibilität bei der Auslieferung der Aufzugskomponenten auf die Baustelle und die räumlichen Einschränkungen für Lager und Montage vor Ort beim Kunden. Oft sind nur wenige Stunden für das Eintreffen der Waren auf der Baustelle vom Bauleiter vorgesehen, so dass eine Vormontage in naheliegenden Örtlichkeiten notwendig wird.

Herr Bauhofer unterstrich in seinen Ausführungen insbesondere die Forderung der Verwendung von Standard-Incoterms in der Logistik und die Vorteile der Zusammenarbeit mit einem einzelnen Logistikpartner, wodurch eine Kostenersparnis von 13% erreicht werden konnte.

Flexible Produktionsplanung bei EBI Works von Steven Bauhofer und Toni Kneubühler

Der abschliessende Fachvortrag zum Thema „Flexible Produktionsplanung bei EBI Works, wurde gemeinsam von Steven Bauhofer und Toni Kneubühler, Head of Controls & Drives, gehalten. Zu Beginn wurden die Schwierigkeiten bezüglich Einlastungsschwankungen aufgrund von Grossprojekten herausgestellt. Flexible Arbeitszeiten, Polyvalenz der Mitarbeiter, Schichtbetrieb und Outsourcing seien erfolgreiche Massnahmen gewesen. Zwei Diplomarbeiten mit Studen-

ten des BWI der ETH Zürich („Einführung eines neuen Änderungsmanagements“, 2004 und „Konzepte für die Optimierung der Logistikprozesse“, 2006) trugen dabei auch zum Erfolg bei. Zugleich fand eine Konzentration auf weniger Produkte mit geringerer Variantenvielfalt statt.

Grosse Lieferanten würden bei der Zusammenarbeit konsequent in das Schindler-weite ERP-System eingebunden. Im Rahmen des Projekts *Geronimo* wurde die Anbindung von Lieferanten umgesetzt, so dass nun elektronische Bestellungen möglich seien. Darüber hinaus bieten Lotus-Notes-basierte Datenbanken zur operativen Abwicklung der Aufträge verbesserte und auf die Anforderungen von Schindler zugeschnittene Bedingungen für die Kapazitätsplanung, als dies im System von SAP möglich sei. Insgesamt kann heutzutage somit ein on-time-delivery von 99.7% erreicht werden.

Herr Kneubühler stellte anschließend die Überwachungsmöglichkeiten von Kennzahlen wie Order Fulfillment vor. Das sogenannte Daily Board stellt dabei die Grundlage für wöchentliche Besprechungen über Soll-Ist-Differenzen dar. Daraus werden dann konkrete Massnahmenlisten abgeleitet, die von entsprechend verantwortlichen Mitgliedern des Management-Teams umzusetzen sind.

Betriebsrundgang in Gruppen



Im Anschluss an die fachlichen Vorträge fand ein Betriebsrundgang in Gruppen von ca. 10 Personen statt. Durch die kleine Gruppengrösse war es jederzeit möglich, individuelle Fragen zu Produktionsprozessen zu stellen, die von den Gruppenführern kompetent beantwortet wurden. Den interessierten Seminarteilnehmern wurde die gesamte Wertschöpfungskette vorgestellt. Der Rundgang begann am Wareneingang, wo die Qualitätskontrolle und Distribution der Waren innerhalb des Schindler Standortes erfolgt. Daraufhin wurden die Blechbearbeitung, die Montage mechanischer und elektronischer Komponenten, die Fertigung von elektrischen Antrieben und schliesslich der Warenausgang gezeigt. Eindrücklich wurden dabei Aufzugskabinen präsentiert, die zum Teil mit extravaganten, kundenindividuellen Materialien ausgestattet waren. Zusammenfassend konnte der

Rundgang durch die Produktionsstätte als ideale Gelegenheit dazu wahrgenommen werden, die praktische Umsetzung der Massnahmen aus dem Turnaround-Projekt betrachten zu können.

Verabschiedung

Abschliessend nutzten einige Gäste bei erfrischenden Getränken weiterhin die Gelegenheit, sich untereinander auszutauschen und weitere Fragen an die Referenten zu stellen. Diese letzten Diskussionen rundeten das informative, aufschlussreiche und somit erfolgreiche Firmenseminar bei EBI Works in Ebikon ab. Ein herzlicher Dank geht an dieser Stelle an die Referenten von EBI Works sowohl für die Organisation des Firmenseminars als auch für ihre interessanten Beiträge.